



**SPECIAL
INGENIEURS-
BUREAUS**

KENGEGEVENS	
NAAM	Gert-Jan Kramer
LEEFTIJD	70
TITEL	ir.
OPLEIDING	Weg- en Waterbouwkunde, TU Delft (1966)
FUNCTIE	Diverse commissariaten, onder meer bij Fugro, ASM International en Damen Shipyards, en voorzitter raad van toezicht TU Delft. Daarvoor CEO Fugro (1983-2005), directeur Buitenland Broekhoven Baggermaatschappij (1977-1983), projectmanager Koninklijke Adriaan Volker Groep (1968-1977), luitenant ter zee Hydrografische Dienst Koninklijke Marine (1967-1968) en ingenieur bij Waterloopkundige afdeling Rijkswaterstaat (1966-1967).



IR. GERT-JAN KRAMER HEEFT HARD HOOFD IN KLIMAATBELEID

Het Interview

Er is nog voor een zeer lange periode olie beschikbaar, stelt ir. Gert-Jan Kramer, de voormalige president-directeur van ingenieursbureau Fugro. De firma voor bodemonderzoek startte dit jaar vijftig jaar geleden als Ingenieursbureau voor Funderingstechniek en Grondmechanica. 'We vinden nu olie op allerlei plekken waarvan men, toen ik begon, zeker wist dat daar geen olie zat. Bovendien is van het hele aardoppervlak nog maar een klein deel onderzocht.'

HET IS DE MAANDAG NA HET WEEKEINDE WAAR- in het Catshuisoverleg tussen VVD, CDA en PVV over ingrijpende bezuinigingen, op de valreep van een akkoord, door de PVV werd afgebroken. Ir. Gert-Jan Kramer, de voormalige president-directeur van ingenieursbureau Fugro, kan er maar niet over uit. 'Dit is zelfmoord', stelt hij. 'Het is economische zelfmoord van Nederland, dat hiermee zijn reputatie van financiële degelijkheid om zeep dreigt te brengen.' Het is volgens Kramer, sinds eind vorig jaar erelid van het Koninklijk Instituut van Ingenieurs KIVI NIRIA, niet de manier om een crisis het hoofd te bieden. En hij heeft enig recht van spreken, want toen Fugro in 1986 door de gedaalde olieprijs op het randje van faillissement verkeerde, stak hij eigen geld in het bedrijf.

Toen Kramer begin 1983 directeur werd, had Fugro een omzet van zo'n 35 miljoen euro. Nu is het een van de grootste *contractors* in de offshore olie- en gasindustrie. Het bedrijf levert diensten gedurende de hele levenscyclus van een olie- of gasveld, vanaf het eerste seismische onderzoek tot het moment dat de putten worden gesloten en de installaties afgebroken. Het bekendste specialisme van Fugro, dat dit jaar vijftig jaar geleden begon als Ingenieursbureau voor Funderingstechniek en Grondmechanica, is 'in de aarde kijken', zowel op zee als op land. De 35 miljoen euro omzet per jaar is inmiddels gegroeid tot 2577 miljoen. Er werken zo'n 14 000 mensen, verdeeld over 282 kantoren in meer dan 50 landen. Het bedrijf beheert satellieten en heeft een vloot van 60 speciaal gebouwde vliegtuigen propvol geavanceerde meetapparatuur, die vanuit de lucht naar olie en gas speuren. Ook beschikt het over 70 schepen, 27 laboratoria, 29 hefeilanden, acht AUV's (*autonomous underwater vehicles*) en 151 ROV's (*remote operated vehicles*), in feite een soort onbemande minionderzeeërs die zo specialistisch zijn dat Fugro ze zelf bouwt. Fugro en Kramer zijn dus van ver gekomen.

Het begon in 1960 met een studie Weg- en Waterbouw in Delft. Waarom hij die studie koos, weet Kramer eigenlijk niet eens precies. 'Wij woonden in Heemstede en ik deed gymnasium in Haarlem. Klasgenoten gingen hoofdzakelijk naar Am-

sterdam en Leiden. Ik had aanleg voor wis- en natuurkunde en ben daarom naar Delft gegaan. Ik kom uit een familie van bloembollentelers, uit de kuststreek rond Haarlem, Heemstede en Hillegom. Ik had wel iets met het strand en de zee, dus vandaar Weg- en Waterbouw. Ik heb daar niet diep over nagedacht. Studievoorzichting bestond in die tijd ook nauwelijks.'

Na zijn afstuderen werkte Kramer eerst zes maanden bij 'de Waterstaat', totdat in 1966 de militaire dienstplicht riep. Die volbracht hij bij de Koninklijke Marine, die hem in aanraking bracht met het vakgebied van de hydrografie. 'Ik heb toen twee jaar veel gevaren, instrumenten ontwikkeld en getijdenmetingen gedaan. De zee is sindsdien voor mij niet vreemd meer. Het zeemanschap heb ik van de marine meegekregen.'

Zijn hydrografische kennis en zijn zeebenen zouden Kramer later nog zeer van pas komen, maar na zijn diensttijd ging hij in 1968 eerst aan de slag in de weg- en waterbouw, bij Koninklijke Adriaan Volker. Het werk behelsde onder meer het leren uitvoeren van opdrachten en later het aannemen en uitvoeren van havenbouw en baggerwerk. 'Eerst ging je een jaar in opleiding en daarna werd je met een schip en mensen op pad gestuurd om het beste te maken van een opdracht.' Kramer bewaart goede herinneringen aan de bouw van een vissershaven in Zuidwest-Afrika, nu Namibië. 'Ik ben er laatst terug geweest en die haven ligt er na veertig jaar nog keurig bij.'

Na vervolgens enkele jaren voor het baggerbedrijf Broekhoven in Pakistan en Indonesië te hebben gewerkt vond Kramer begin 1983 zijn bestemming: IHC Caland (tegenwoordig bekend als SBM Offshore), grootaandeelhouder van het in zwaar weer verkerende Fugro, vroeg Kramer directeur te worden. IHC Caland had de aandelen Fugro overgenomen van bouwbedrijf Nederhorst, dat in de problemen was geraakt. Ook met de andere aandeelhouder, de Heidemaatschappij, ging het op dat moment bergafwaarts. 'Ik trof in 1983 een klassiek ingenieursbureau aan, gericht op offshore olie en gas. De activiteiten in Nederland op

'Windstroom is en blijft enorm duur en onvoorspelbaar'

'Energie en grondstoffen raken niet op'

het land waren bescheiden, omdat het Laboratorium voor Grondmechanica Delft, een overheidsinstituut dat nu is opgegaan in Deltares, die markt beheerste. Tegen zo'n monopoliepositie moet je niet vechten, want daar schiet je geen bal mee op.'

Fugro had het in 1983 heel moeilijk, laat Kramer weten. 'Het voormalige management was door aandeelhouder IHC Caland weggestuurd en er werden lage salarissen betaald. Er was nooit geld voor dividend of bonusbetalingen en we konden de bank nauwelijks betalen. Maar we hadden hoogwaardige techniek in huis: alle grote installaties in de Noordzee zijn gebouwd met behulp van informatie die wij hebben vergaard. Aan land deden we veel bodemsonderingen ten behoeve van heien en het aanleggen van bouwputten. Fugro heeft het elektrisch sonderen uitgevonden; dat is een wereldstandaard geworden.' Fugro had destijds kleine kantoorruimtes in het Midden-Oosten, Houston en Singapore en een groter kantoor in Engeland, dat moest inkrimpen van zestig naar dertig man. 'In de VS stortte de gasmarkt in 1981-1982 totaal in. In 1984 en 1985 herstelde die enigszins, maar in 1986 hebben we een enorme klap gekregen die bijna fataal was. Olie deed toen minder dan tien dollar per vat.'

'In zo'n situatie moet je de stoute schoenen aantrekken', stelt Kramer. Fugro benaderde zijn grootste concurrent, het Amerikaanse McClelland, voor een fusie die uiteindelijk een overname werd omdat McClelland er beroerder aan toe was dan Fugro. McClelland had overtollige mensen in dienst als partners en moest die partners uitkopen, maar had daar geen geld voor. Kramer en de overige managers legden hutje bij mutje en het management verwerfde zo 30 % van de aandelen tegen de waarde die de Belastingdienst had vastgesteld. Het gefuseerde bedrijf Fugro-McClelland heette weer gewoon Fugro. Kramer heeft er toen – 43 jaar oud, gezin, huis, hypotheek – niet wakker van gelegen. 'Mijn vrouw en ik hadden er natuurlijk wel lang over gepraat. Om je nek uit te steken moet je weten wat je in huis hebt en gevoel hebben voor hoe de olie-gasmarkt werkt. Als je dat gevoel niet hebt, gaat het altijd mis. Heb je het wel, dan weet je dat het kunt overleven. Een opdracht die je vandaag niet krijgt omdat de olieprijs op tien dollar per vat staat, krijg je morgen wel als die vijftien dollar bedraagt. De vraag is hoe je van vandaag naar morgen komt. Alle bedrijven moeten mede op gevoel worden opgebouwd. Hoe groter het bedrijf wordt, hoe meer rede en ratio de overhand krijgen. Het op poten zetten van een bedrijf begint met een gevoel van vertrouwen, commitment. Na 1986 heb ik nog twee keer een crisis meegemaakt, maar ook toen hebben we geen verlies geleden.'

SCHOUDERS

Sindsdien nam Fugro meer dan honderd bedrijven over. 'Wat we altijd hebben gedaan, is enigszins royaal zijn met de prijs en daarmee heel goede mensen binnenhalen. Door iets meer te betalen dan de laagste prijs is iedereen redelijk tevreden te houden. Werknemers zijn dan ook bereid hun schouders eronder te zetten. Wat je nooit moet doen als nieuwe eigenaar is binnenkomen en vertellen hoe het moet – dat pakt rampzalig uit. Ik vloog er altijd naar toe om uit te leggen dat wij heel blij waren dat zij er bij kwamen, want dan konden wij van hen leren. Een en een is meer dan twee. Van de acht mensen die er in 1983 nog van Fugro USA over waren, zijn er twee met pensioen en werken er zes nog steeds voor ons.'

Een van de moeilijke markten om in te opereren is het procurement, de inkoopsystematiek van de oliemaatschappijen, vindt Kramer. 'Terwijl oliemaatschappijen een veld dertig jaar exploiteren, een periode waarin de olieprijs enorm fluctueert, is hun investeringsbereidheid gekoppeld aan de actuele olieprijs. Dertien jaar geleden, in 1999, was de olieprijs voor het laatst tien dollar; inmiddels ligt de prijs door de groeiende vraag vanuit India en China structureel veel hoger.'

'Van het aardoppervlak is nog maar een heel klein stuk onderzocht', geeft Kramer aan. 'Het verhaal dat de olie bijna op is, is het domste ooit verteld. Er is ongetwijfeld nog voor zeer lange periode duurdere olie beschikbaar. We vinden nu olie op allerlei plekken waarvan men, toen ik begon, zeker wist dat daar geen olie zat. De stelling dat energie en grondstoffen opraken en wel morgen, vind ik onjuist. Maar zo goed mogelijk zorgen voor onze omgeving en verspilling en vervuiling tegen-



'Milieubeleid heeft tenminste concrete resultaten opgeleverd: onze leefomgeving is schoner dan dertig, veertig jaar terug'

gaan is wel een juist uitgangspunt. We subsidiëren de aanleg van windturbineparken met vijf miljard euro, terwijl we achttien miljard moeten bezuinigen. Ik denk niet dat windturbines het gaan redden. Windstroom is en blijft enorm duur en onvoorspelbaar. Ik heb veel meer vertrouwen in zonnecellen, die veel constanter stroom leveren. Die zullen op den duur een stroomprijs halen in de buurt van die van in gas- en kolencentrales opgewekte elektriciteit.'

'In klimaatbeleid heb ik een hard hoofd. De antropogene broeikashypothese is zo abstract en onzeker. Wat snappen wij nou van de grilligheden van de zon? Milieubeleid heeft tenminste concrete resultaten opgeleverd: het milieu, onze leefomgeving, is veel schoner dan dertig, veertig jaar terug.' Dat komt, aldus Kramer, doordat Nederland mede dankzij bedrijven als Fugro een enorm rijk land is. Het bereiken van een begrotingsevenwicht doet Nederland veel pijn. Daar staat tegenover dat Nederland beschikt over een enorme pensioenspaarpot, daar waar in de meeste omringende landen de pensioenen, of althans het grootste gedeelte daarvan, moeten worden opgebracht door de werkenden.

En dus is het vallen van een kabinet daarover, zoals gebeurde op 21 april, een poging tot economische 'zelfmoord': onnodig en tragisch. Maar nadien is het parlement volgens Kramer op een juiste wijze omgegaan met de financiële uitdaging, toen de drie oppositiepartijen D66, GroenLinks en ChristenUnie een bezuinigingsakkoord sloten met de coalitiepartijen VVD en CDA. 'Complimenten aan de regering en aan dat deel van de oppositie hiervoor. Op tijd handelen is voor bedrijven, maar zeker ook voor landen, essentieel.' ●